

Functiedifferentiatie binnen het primaire proces: Kiezen uit kansen

Omgaan met verschillen

Het ene kind is het andere niet. Kinderen verschillen in hoe ze leren, wat ze makkelijk en moeilijk, leuk en vervelend vinden. Het onderwijs probeert met onderwijs-op-maat steeds beter in te spelen op al die verschillende kinderen. Scholen gebruiken daarvoor nieuwe en verschillende werkvormen. Zo leren kinderen afwisselend in de hele klas, in kleine groepjes of alleen, met of zonder computer. Het primaire onderwijsproces wordt hierdoor veel gevarieerder.

Om onderwijs-op-maat waar te kunnen maken, hebben scholen ruimte nodig voor verandering. Ruimte voor de organisatie en ook ruimte voor iedereen die bij die verandering betrokken is. Want het primaire onderwijsproces raakt het hart van de school. En als dat proces gevarieerder wordt, heeft dat gevolgen voor de hele school. Voor de inrichting van de organisatie en voor het personeel. Want hoe organiseer je al die verschillende werkvormen? En wie gaat wat doen en wanneer?

De ene school is de andere niet. Ze verschillen in grootte, sociaal-culturele achtergronden van hun leerlingen en ook in visie. De best passende organisatie en taakverdeling tussen medewerkers is voor iedere school weer anders. Scholen hebben ruimte en vrijheid nodig om goed in te spelen op hun eigen situatie. Ze krijgen ook steeds meer ruimte en vrijheid. Vooral bij de manier waarop ze het geld besteden. Veel scholen willen meer vrijheid, bijvoorbeeld bij de inrichting van hun functie-bouwwerk.

Het ene personeelslid is het andere niet. Leraren en ondersteuners verschillen in wat hen beweegt, wat ze het best kunnen en het liefst willen. Een gevarieerder onderwijsproces vraagt ook om meer variatie in het personeelsbeleid. Daar komt nog bij dat er nu te weinig mensen zijn die in het onderwijs willen werken. Dit is dan ook hét moment om het geven van onderwijs aantrekkelijker te maken. Zodat mensen in het onderwijs er willen blijven werken en anderen er willen komen werken.

De school moet haar personeel dan wel iets kunnen bieden. Veel scholen willen ook daarom meer ruimte om hun eigen personeelsbeleid te maken. Om recht te doen aan de heel verschillende talenten en kwaliteiten van de mensen die in de school werken.

Deze brochure gaat over de mogelijkheden voor scholen om de inrichting van hun organisatie en hun personeelsbeleid beter af te stemmen op het onderwijskundig model dat ze willen kiezen. Voor scholen die in dat verband kiezen voor functiedifferentiatie binnen het onderwijsleerproces bevat deze brochure als handreiking hiervoor een aantal voorbeeldfuncties. Met deze voorbeeldfuncties wordt voor de scholen - binnen de bestaande systematiek van norm- en voorbeeldfuncties - een voorziening getroffen tot het moment van invoering van het voor de structurele situatie te hanteren functiewaarderingssysteem.

Onderzoek naar de mogelijkheden van een nieuwe functieordening

Lange tijd was er één functie voor het geven van onderwijs: de leraar. Dat levert soms knelpunten op. Zo lijkt het vaak niet uit te maken of een leraar veel ervaring heeft, grote expertise heeft op een specifiek pedagogisch of didactisch terrein, of een specifieke rol vervult binnen de school. Leraren hebben hierdoor weinig loopbaanperspectieven. Dat geldt ook voor het bij de uitvoering van het primaire onderwijsproces betrokken onderwijs-ondersteunend personeel, zoals de onderwijs-assistent. Een gevarieerder opzet en inrichting van het onderwijsproces betekent dat de inzet van onderwijs-ondersteunend personeel in het primaire proces gaat toenemen. En dat leidt tot een gevarieerder personeelsbestand.

Een nieuwe, andere ordening van functies, die meer rekening houdt met talenten van mensen, kan deze knelpunten verminderen.

Het ministerie van OC&W en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben daarom aan Twynstra Gudde gevraagd onderzoek te doen naar hoe die nieuwe, andere functies er het best uit kunnen zien. Alle partijen waren het erover eens dat in ieder geval aan een paar eisen moet worden voldaan.



Eisen aan nieuwe functies

Uitgangspunt is dat scholen de keuze moeten hebben om de nieuwe functies wel of niet te gebruiken. Verder geldt ten aanzien van de nieuwe functies dat:

- ze moeten aansluiten bij het onderwijsproces zelf, zodat de schoolorganisatie 'logisch' kan worden ingericht;
- ze moeten aansluiten bij lopende ontwikkelingen in het onderwijsveld (zoals WSNS en adaptief onderwijs);

- de omschrijvingen zichtbaar moeten maken welke kwaliteitseisen er worden gesteld aan personeel;
- ze perspectief moeten bieden binnen de school, binnen het primaire onderwijsproces;
- ze makkelijk toepasbaar moeten zijn, met minimale regels en bureaucratie.

Mede op basis van dat onderzoek zijn in de laatste CAO Onderwijs afspraken gemaakt over functiedifferentiatie in het primaire onderwijs.

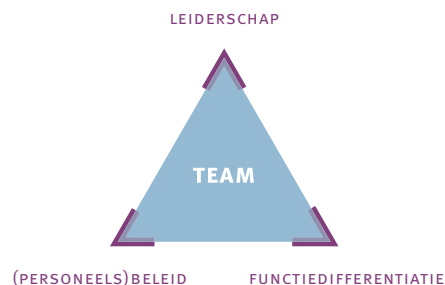
Het volledig invoeren van functiedifferentiatie is een ingewikkeld en tijdrovend proces. De CAO-partijen hebben als tussenstap in dit proces - voor met name functies die direct betrekking hebben op het primaire onderwijsproces - de mogelijkheden om te differentiëren verder uitgewerkt. Deze brochure gaat over deze verdere uitwerking.

Om de mogelijkheden voor invoering van functiedifferentiatie te faciliteren, zijn ook de volgende stappen gezet. Het schoolbudget voor scholen in het primaire onderwijs is per 1 augustus 2001 verhoogd. Scholen krijgen hierdoor financiële ruimte om functiedifferentiatie in het primaire onderwijsproces in te voeren. Scholen kunnen zelf kiezen of ze van deze mogelijkheid gebruik willen maken.

Er zijn nieuwe voorbeeldfuncties gemaakt en gewaardeerd. En er is een pilotproject waarbij vijftien scholen werken met functiedifferentiatie in het primaire onderwijsproces. Dat betekent niet dat andere scholen moeten wachten op de uitkomsten. Nú al kunnen alle scholen in Nederland functiedifferentiatie invoeren, gebruikmakend van de uitwerking zoals in deze brochure beschreven.

Van individuele leraar naar een team van professionals

Een andere, gevarieerdere opzet van onderwijs geven betekent ook dat de organisatie anders moet worden ingericht. Steeds meer gaat het dan om een team van mensen die het onderwijs verzorgen. Werken in teams vraagt om een andere organisatie van de school. Het gaat dan niet meer alleen om het functioneren van een individuele leraar, maar om het functioneren van een team van professionals waarin leraren en ondersteunend personeel samenwerken. Om een team optimaal te laten functioneren, zijn drie dingen nodig.



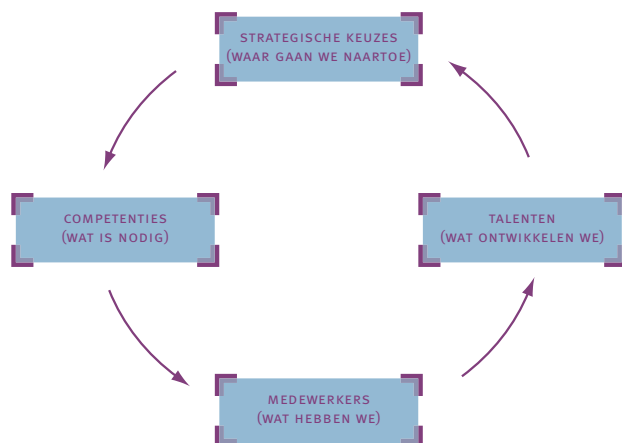
Om te beginnen moet duidelijk zijn waar de school naartoe wil, wat de doelen voor de toekomst zijn. Zonder ambitie geen succes. Als je geen doelen hebt, kun je ze ook niet realiseren. Deze doelen – of het beleid – worden doorvertaald naar personeelsbeleid.

Functiedifferentiatie kan teamontwikkeling stimuleren. Voor een team is het eerder een belemmering dan een stimulans als iedereen hetzelfde kan en doet. Professionals zijn het meest gemotiveerd – en functioneren ook het best – als ze juist die dingen doen waar ze goed in zijn. Door als team – met gedifferentieerde functies – te werken, kan daar beter rekening mee worden gehouden.

Een derde voorwaarde voor teamontwikkeling is leiderschap. Omdat werken in teams een specifieke vorm van leiderschap vraagt, besteden we daar wat meer aandacht aan.

Professioneel leiderschap

Bij werken in teams betekent leiderschap dat de schoolleider aan iedereen duidelijk kan maken wat van hem of haar verwacht wordt. Voor iedereen afzonderlijk, maar óók voor het team als geheel. Om dat te kunnen, is integraal personeelsbeleid nodig. Dat wil zeggen dat de werving en selectie van nieuwe mensen, de beoordeling, de beloning en de ontwikkeling van mensen allemaal op elkaar aansluiten. In onderstaand figuur staat hoe dit zou kunnen.



De cirkel begint bij de doelen, waar wil de school naartoe? Als die doelen duidelijk zijn, is de volgende vraag: welke competenties zijn nodig om die doelen te kunnen realiseren? Tegen de achtergrond van de competenties kan dan worden bekeken welke medewerkers met welke talenten de school al in huis heeft. Het verschil tussen gewenste competenties en feitelijke talenten is vervolgens een heel concreet aanknopingspunt voor het verder ontwikkelen van talenten van het personeel binnen de school. Dit aanknopingspunt draagt uiteindelijk bij aan het realiseren van de doelen.

Een schoolleider moet dus duidelijk kunnen maken wat van individuele mensen én van het team wordt verwacht. Hij/zij moet mensen kunnen beoordelen, zowel wat betreft hun individuele functioneren als het functioneren binnen het team. Een schoolleider moet dat functioneren ook nog kunnen koppelen aan loopbaanontwikkeling, op grond van heldere criteria. Leidinggeven aan teams is dan ook geen geringe opgave, het vraagt om professioneel leiderschap.

Samen leren

Al met al is het invoeren van functiedifferentiatie binnen het primaire onderwijsproces een grote verandering. Het vraagt om een andere manier van naar de schoolorganisatie kijken. Het vraagt ook om een andere vorm van personeelsbeleid. Functiedifferentiatie kan alleen effectief zijn als het onderdeel is van integraal personeelsbeleid. Ook cruciaal is dat het héle team de verantwoordelijkheid draagt voor het onderwijsproces in de school. Of zoals een directeur het zei:

"Dit is in feite een complete culturomslag en dat vraagt om de nodige begeleiding."

Het effectief gebruiken van functiedifferentiatie – met alles wat daarbij hoort – is in de praktijk een lastige opgave. Daarom is op vijftien scholen een pilotproject gestart: (Team) Onderwijs op Maat (TOM), onder begeleiding van de SBD Midden Holland en Rijnstreek. Deze scholen doen ervaring op met een integrale benadering. Dat wil zeggen dat ze differentiatie in het onderwijsproces koppelen aan differentiatie in de (onderwijs)functies.

Of anders gezegd: dat ze veranderingen in het primaire onderwijsproces koppelen aan modernisering van het personeelsbeleid. De pilotscholen doen belangrijke ervaringen op met functiedifferentiatie. Het is belangrijk om deze ervaringen in een vroeg stadium te delen met anderen. Zodat scholen die ook stappen in deze richting willen zetten snel van hen kunnen leren. Dat leren gebeurt op verschillende manieren: de pilotscholen zullen hun eigen schoolnetwerken benutten; in de vakpers zullen publicaties volgen; en er komt een interactieve website op kennisnet. Deze website – www.teamonderwijs.kennisnet.nl – is vanaf begin februari 2002 operationeel.

Functiedifferentiatie: keuzes en kansen

Het werk op een school wordt nu ieder jaar verdeeld over het personeel. Natuurlijk spelen capaciteiten en kwaliteiten van leraren en ondersteunend personeel een rol bij deze taakverdeling. Maar als het om leraren gaat, heeft in formele zin iedere leraar dezelfde functie: leraar. Verschillen in zwaarte en complexiteit van het werk komen niet tot uitdrukking in de functiebeschrijving. En ook niet in de functiewaardering.



Functiedifferentiatie betekent dat meer rekening kan worden gehouden met verschillen. Op basis van de afspraken in de laatste CAO Onderwijs zijn voorbeeldfuncties ontwikkeld voor functies die direct verband houden met het primaire onderwijsproces: lerarenondersteuner, leraar en senior leraar. Feitelijke verschillen in zwaarte en complexiteit van het werk kunnen zo ook formeel zichtbaar worden in functiebeschrijving en functiewaardering.

Is functiedifferentiatie verplicht?

Nee. De school kan kiezen voor een functiestructuur die het best bij de doelen en de organisatie past. De ene school is de andere immers niet. Het is daarom aan hen zelf om ten aanzien van de leraarsfunctie te kiezen voor een gedif-

ferentieerd of ongedifferentieerd model. Bij een keuze voor een ongedifferentieerd model kiest men ervoor om te blijven werken met de bestaande brede normfunctie van leraar.

Een keuze om niet te differentiëren binnen de leraarsfunctie laat overigens onverlet dat de school er in die situatie wel voor kan kiezen om functiedifferentiatie in te voeren voor onderwijs-ondersteunend personeel, de lerarenondersteuner. Of andersom: dat de school wel kiest voor functiedifferentiatie voor de leraarsfunctie – leraar en senior leraar – maar niet kiest voor verdere differentiatie voor het ondersteunende personeel. Zo kunnen scholen dus precies die functies kiezen die het best bij hun eigen organisatie passen.

Eén functie van leraar

Als de school kiest voor één functie van leraar, dan hebben alle leraren formeel dezelfde functie. In de functiebeschrijving staan alleen de kerntaken beschreven, bijvoorbeeld het voorbereiden en uitvoeren van de dagelijkse lesgevende taken. Op school worden nog andere taken uitgevoerd die niet in de functiebeschrijving staan, bijvoorbeeld het begeleiden van nieuwe collega's. Deze andere, niet-beschreven taken kunnen ieder jaar over de leraren worden verdeeld. Voor school en leraar heeft dit zowel voor- als nadelen.

	SCHOOL	LERAAR
VOORDELEN	<ul style="list-style-type: none">• FLEXIBILITEIT IN TOEWIJZEN TAKEN AAN MEDEWERKERS• ONDERHOUD FUNCTIE IS EENVOUDIG	<ul style="list-style-type: none">• FORMEEL GEEN HIËRARCHIE TUSSEN LERAREN• VERSCHILLEN IN NIVEAU WERKZAAMHEDEN NIET ZICHTBAAR
NADELEN	<ul style="list-style-type: none">• BEPERKTE LOOPBAAN-PERSPECTIEVEN• LASTIG BEPAALDE LERAREN EXTRA TE WAARDEREN DAN WEL BELONEN	<ul style="list-style-type: none">• FUNCTIE IS MINDER HERKENBVAAR• BEPERKTE DOORGROEI-MOGELIJKHEDEN EN SALARISGROEI

Rechts op deze pagina staan de voor- en nadelen van een ongedifferentieerd model op een rij.

De voor- en nadelen zijn uitgewerkt voor de leraarsfunctie, maar gelden ook voor het onderwijsondersteunend personeel.

Functiedifferentiatie

Als de school kiest voor functiedifferentiatie binnen de functie van leraar, dan hebben leraren formeel een verschillende functie. Dat betekent verschillende functiebeschrijvingen en ook verschillende functiewaarderingen. Taken kunnen nu structureel worden opgenomen in een functie-

beschrijving. Zo kan iemand zich blijvend toeleggen op bijvoorbeeld de begeleiding van nieuwe collega's of de begeleiding van leerlingen met dyslexie. De leraar kan ervoor kiezen zich te verdiepen en te specialiseren op een bepaald aandachtsgebied. Op termijn kan hij/zij dan mogelijk doorstromen naar een zwaardere niveau als senior leraar. Niet iedereen wil zich specialiseren en niet iedereen wil of kan doorgroeien naar senior leraar. Dat hoeft ook niet. De leraar kan er ook voor kiezen om zich te verbreden en

veel verschillende dingen te leren met eenzelfde functiegraade. Dus ook als de formele functie die van leraar blijft, kan hij/zij zichzelf nog wel degelijk verder ontwikkelen.

Bij functiedifferentiatie staan niet alle taken in de school beschreven in functiebeschrijvingen. Maar er blijven wel veel minder niet-beschreven taken over die jaarlijks verdeeld moeten worden. Ook functiedifferentiatie heeft voor school en leraar voor- én nadelen.

	SCHOOL	LERAAR
VOORDELEN	<ul style="list-style-type: none"> • MEER MOGELIJKHEDEN IN TE SPELEN OP GEVARIEERDER ONDERWIJSPROCES • MEER MOGELIJKHEDEN IN TEAMS TE WERKEN • TALENTEN VAN LERAREN BETER TE BENUTTEN • MEER MOGELIJKHEDEN LOOPBAANPERSPECTIEF TE BIEDEN • MEER MOGELIJKHEDEN VERSCHILLENDE KWALITEITEN VERSCHILLENDE TE BELONEN 	<ul style="list-style-type: none"> • RUIMERE GROEI-MOGELIJKHEDEN IN LOOPBAAN EN SALARIS • GROTERE HERKENBAARHEID VAN DE FUNCTIE • ONTWIKKELEN VAN EIGEN EXPERTISE, WAARDOR VAK AANTREKKELIJKER WORDT • FORMALISERING VAN HET FEITELIJKE WERK • ZWAARDERE FUNCTIE WORDT HOGER BELOOND
NADELEN	<ul style="list-style-type: none"> • PROFESSIONEEL LEIDERSCHAP EN INTEGRAAL PERSONEELSBELEID NOODZAKELIJK • MINDER FLEXIBILITEIT IN HET VERDELEN VAN TAKEN 	<ul style="list-style-type: none"> • VERSCHILLEN TUSSEN LERAREN WORDEN ZICHTBAAR • BEPERKTE MOGELIJKHEDEN VAN TAKENPAKKET TE VERANDERN

Func tiedifferentiatie en taakdifferentiatie

Veel scholen werken met taakbeleid en taakdifferentiatie. Er zijn een paar belangrijke verschillen met functiedifferentiatie. Bij taakdifferentiatie voert iedereen de kerntaken uit en worden de niet-beschreven, extra taken over het personeel verdeeld. Deze verdeling kan van jaar tot jaar veranderen. Daardoor bestaat de kans dat de combi-

natie van werkzaamheden min of meer toevallig is en taken niet altijd even logisch bij elkaar passen. Functiedifferentiatie gaat verder, omdat verschillende taken in verschillende functies worden opgenomen. De verdeling van taken wisselt niet van jaar tot jaar en is daarom structureler dan bij taakdifferentiatie. Dit biedt de mogelijkheid om combinaties van taken te maken die niet toevallig zijn, maar logisch bij elkaar passen. Daarnaast biedt functiedifferentiatie de mogelijkheid van verdieping en verzwarening van taken.

Func tiedifferentiatie en beloningsdifferentiatie

Scholen die ervoor kiezen om met één functie van leraar te werken, kunnen leraren verschillend belonen. Bijvoorbeeld door een excellente leraar jaarlijks een toelage of gratificatie toe te kennen. Scholen die voor functiedifferentiatie kiezen, hebben meer mogelijkheden om leraren verschillend te belonen. Omdat de functiewaardering formeel verschilt, zijn de beloningsverschillen structureel.

Zes nieuwe voorbeeldfuncties

Er is eigenlijk pas echt sprake van effectief gebruik van functiedifferentiatie als scholen hun eigen functies helemaal op maat kunnen maken. Daar komt nog heel veel bij kijken. De CAO-partij-

en bespreken nu samen hoe ze al die vragen goed op kunnen lossen. Dat vergt tijd. Daarom is afgesproken om voorlopig aan te sluiten bij de manier van werken waar scholen al aan gewend zijn, namelijk het werken met normfuncties en voorbeeldfuncties. Om nú al een eerste stap op weg naar functiedifferentiatie te kunnen zetten, zijn nieuwe voorbeeldfuncties gemaakt.

Voor basisscholen en voor speciale scholen voor basisonderwijs en WEC-instellingen¹ zijn zes verschillende voorbeeldfuncties gemaakt – en op centraal niveau gewaardeerd – die het mogelijk maken te differentiëren in functies die direct verband houden met het primaire onderwijsproces:

- **lerarenondersteuner basisonderwijs**
schaal 7
- **lerarenondersteuner SBO/WEC**
schaal 7
- **leraar basisonderwijs**
schaal LA
- **senior leraar basisonderwijs**
schaal LB
- **leraar SBO/WEC**
schaal LB
- **senior leraar SBO/WEC**
schaal LB + toelage

¹⁾ Met het begrip WEC-instellingen worden tevens bedoeld de scholen uit het voortgezet speciaal onderwijs die onder deel II van de WVO vallen.



Deze functies worden voorbeeldfuncties genoemd, omdat ze dienen als voorbeeld voor de invulling van functiedifferentiatie op schoolniveau. De school kan dus ook kiezen voor een andere functie dan deze voorbeeldfuncties. De inhoud en het functieniveau van de voorbeeldfuncties is vastgesteld in overleg met het ministerie, de werkgevers- en werknemersorganisaties.

Dit betekent dat wanneer de school kiest voor een voorbeeldfunctie, de inhoud en het niveau van deze functie al vaststaan. Alleen wanneer het bevoegd gezag kiest voor een andere functie dan een voorbeeldfunctie, moet het bevoegd gezag hiervoor een functiebeschrijving opstellen en de maximumschaal voor deze functie bepalen. In dat geval zijn van toepassing: artikel C3 van de CAO-PO en artikel I-P2, lid 4-6 van het RPBO, en de "Regeling bezwarenprocedure functiewaardering personeel basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, verzorgingsinstellingen en centrale diensten".

Functieniveau senior leraar SBO/WEC

Ten aanzien van de beloning voor de functie van senior leraar SBO/WEC is afgesproken dat – in afwachting van de invoering van een nog te ontwikkelen functiewaarderingssystematiek voor het primaire onderwijs – vooralsnog schaal LB zal gelden met een aanspraak op een zogenoemde functiedifferentiatietoelage. De hoogte van de toelage bedraagt gedurende het eerste schooljaar waarin betrokkene in de functie van senior leraar SBO/WEC is benoemd 103,38 euro per maand bij een normbetrekking en vanaf het tweede schooljaar 206,76 euro per maand bij een normbetrek-

king (loonpeil 1 januari 2002). Doordat de toelage onderdeel is van de bezoldiging, werkt deze door in de vakantiegelduitkering. De toelage wordt meegenomen bij de berekening van de structurele eindejaarsuitkering/13e maand en in de pensioenopbouw, en is loongevoelig. De toelage komt ten laste van de eigen middelen van de instelling.

Functiebeschrijvingen nieuwe voorbeeldfuncties

De functiebeschrijvingen van de nieuwe voorbeeldfuncties zijn in de bijlage bij deze brochure opgenomen.